

**PERHUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN PENYERTAAN
DALAM PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (PKM) DAN
PRESTASI KERJA: PERANAN TANGGAPAN PENGHARGAAN
SEBAGAI PEMBOLEHUBAH MODERATOR**

MOHAMED FADZIL BIN ABDUL RAZAB

Projek ini merupakan salah satu keperluan untuk
Ijazah Sarjana Muda Sains dengan Kepujian
(Pembangunan Sumber Manusia)

**Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia
UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK**

2008

Projek bertajuk “Perhubungan Antara Gaya Kepimpinan Penyertaan Dalam Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM) Dan Prestasi Kerja: Peranan Tanggapan Penghargaan Sebagai Pembolehubah Moderator” telah disediakan oleh Mohamed Fadzil Bin Abdul Razab dan telah diserahkan kepada Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia sebagai memenuhi syarat untuk Ijazah Sarjana Muda Sains dengan Kepujian (Pembangunan Sumber Manusia).

Diterima untuk diperiksa oleh

.....

(Dr. Azman Bin Ismail)

Tarikh:

.....

Gred

PENGHARGAAN

Setinggi-tinggi kesyukuran dipanjatkan kepada Tuhan kerana dengan izin-Nya, saya dapat melaksanakan projek ini sehingga sempurna. Semasa menjalankan kajian ini, saya telah mendapat bantuan dan kerjasama yang tidak ternilai harganya daripada pelbagai pihak. Saya mengambil kesempatan ini untuk merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada mereka yang berkenaan. Semoga budi dan jasa mereka yang mulia itu, Tuhan yang dapat membalasnya.

Di kesempatan ini juga saya ingin ucapkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih khasnya kepada pensyarah selaku penyelia saya, Dr Azman Bin Ismail yang banyak memberikan perhatian, idea, nasihat, tunjuk ajar, kritikan membina, dank omen bagi membantu saya untuk menyiapkan projek tahun akhir ini. Tanpa sokongan serta tunjuk ajar beliau, tidak mungkin saya dapat menyiapkan kajian ini.

Sekalung penghargaan turut diucapkan kepada Puan Hajjah Norhayati Abdul Rahman, Encik Awat dan pegawai-pegawai dari Jabatan Kebajikan Masyarakat Negeri Sarawak yang banyak membantu saya untuk membuat kajian di Jabatan ini. Pengkaji juga ingin merakamkan rasa penuh tulus kasih kepada kedua-dua ibu bapa saya dan ahli keluarga lain atas sokongan yang diberikan kepada saya ketika menghadapi cabaran ketika menyiapkan projek ini.

JADUAL KANDUNGAN

Penghargaan	iii
Jadual kandungan	iv
Senarai Jadual	vii
Senarai rajah	x
Abstrak	xi
<i>Abstract</i>	xii

BAB1: PENDAHULUAN

1.0	Pengenalan	1
1.1	Latar Belakang Kajian	2
1.2	Kenyataan Masalah	3
1.3	Objektif Kajian	3
1.4	Kerangka Konseptual	4
1.5	Hipotesis Kajian	4
1.6	Kepentingan Kajian	5
	1.6.1 Kepentingan Kepada Teori	5
	1.6.2 Kepentingan Kepada Pengkaedahan Penyelidikan	5
	1.6.3 Kepentingan Kepada Pengamal Sumber Manusia	6
1.7	Definisi Istilah Secara Operasi	6
	1.7.1 Pengurusan Kualiti Menyeluruh	6
	1.7.2 Gaya kepimpinan Penyertaan	6
	1.7.3 Tanggapan Penghargaan	6
	1.7.4 Prestasi Kerja	7
1.8	Kesimpulan	7

BAB 2: SOROTAN KAJIAN LEPAS

2.0	Pengenalan	8
2.1	Pengurusan Kualiti Menyeluruh	9
2.1.1	Kepimpinan Dalam pengurusan Kualiti Menyeluruh	10
2.1.2	Gaya Kepimpinan Penyertaan dan Pengurusan Kualiti Menyeluruh	11
2.2	Prestasi Kerja	12
2.3	Tanggapan Penghargaan	13
2.4	Bukti-bukti teoretikal yang Menyokong Perhubungan antara Kepimpinan penyertaan dan Prestasi Kerja	14
2.4.1	Teori Kepimpinan Bersituasi (<i>Situational Leadership Theory</i>).	14
2.5	Bukti-bukti teoretikal yang Menyokong Perhubungan antara Kepimpinan Penyertaan, Tanggapan Penghargaan dan Prestasi Kerja	15
2.5.1	Teori Lorong-Matlamat (<i>Path-goal Theory</i>)	15
2.5.2	Teori Pengukuhan	15
2.6	Bukti-bukti empirikal yang Menyokong Perhubungan antara Kepimpinan Penyertaan dan Prestasi Kerja	16
2.7	Bukti-bukti empirikal yang Menyokong Perhubungan antara Kepimpinan Penyertaan, Tanggapan Penghargaan dan Prestasi Kerja	16
2.8	Kesimpulan	17

BAB 3: METODOLOGI DAN PROSEDUR KAJIAN

3.0	Pengenalan	18
3.1	Rekabentuk Kajian	19
3.2	Teknik Pengumpulan Data	19
3.2.1	Teknik Kualitatif	19
3.2.1.1	Fasa 1: Temubual	19
3.2.2	Kajian Kuantitatif	20
3.2.2.1	Fasa 2: Kajian Rintis	20
3.2.2.2	Fasa 3: Kajian Sebenar	20
3.3	Lokasi dan Sampel Kajian	21
3.4	Prosedur Analisis Data	23
3.4.1	Penapisan Data	23
3.4.2	Analisis Psikometrik Skala Pengukuran	24
3.4.3	Analisis Korelasi	24
3.4.4	Pengujian model Moderator	24
3.5	Kesimpulan	25

BAB 4: DAPATAN DAN PERBINCANGAN

4.0	Pengenalan	26
4.1	Hasil Temubual	27
4.2	Keputusan Pengedaran Borang Kaji Selidik	28
4.3	Profil Responden	29
4.4	Keputusan Penapisan Data	33
4.5	Keputusan Pengujian Kesahan dan Kebolehpercayaan Pembolehubah	33
4.6	Analisis Korelasi Pearson	34
4.7	Keputusan Pengujian Hipotesis Moderator	35
4.8	Kesimpulan	37

BAB 5: RUMUSAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN

5.0	Pengenalan	38
5.1	Ringkasan Hasil Kajian	39
5.2	Implikasi Kajian	40
5.2.1	Implikasi Terhadap Ilmu Pengetahuan	40
5.2.2	Implikasi Terhadap Kaedah Penyelidikan	40
5.2.3	Implikasi Terhadap Pengamal Sumber Manusia	41
5.3	Limitasi Kajian	41
5.4	Cadangan Untuk Kajian Akan Datang	41
5.5	Kesimpulan	42
	Rujukan	43-51
	Lampiran	52-62

SENARAI JADUAL

Jadual 1

Ringkasan Dapatan Temubual Yang Telah Dijalankan	27
--	----

Jadual 2

Taburan Responden Mengikut Jantina	29
------------------------------------	----

Jadual 3

Taburan Responden Mengikut Taraf Perkahwinan	29
--	----

Jadual 4

Taburan Responden Mengikut Umur	30
---------------------------------	----

Jadual 5

Taburan Responden Mengikut Bangsa	30
-----------------------------------	----

Jadual 6

Taburan Responden Mengikut Tahap Pendidikan	31
---	----

Jadual 7

Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	31
--	----

Jadual 8

Taburan Responden Mengikut Jawatan	32
------------------------------------	----

Jadual 9

Taburan Responden Mengikut Gaji	32
---------------------------------	----

Jadual 10

Keputusan Pengujian Kesahan dan Kebolehpercayaan Pembolehubah Kajian	33
--	----

Jadual 11

Korelasi Matrik	35
-----------------	----

Jadual 12

Keputusan Regresi Hierarki Moderasi (Standardized Beta)	35
---	----

SENARAI RAJAH

Rajah 1

Kerangka Konseptual Kajian

4

ABSTRAK

PERHUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN PENYERTAAN DALAM PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH DAN PRESTASI KERJA: PERANAN TANGGAPAN PENGHARGAAN SEBAGAI PEMBOLEHUBAH MODERATOR

Mohamed Fadzil Bin Abdul Razab

Kertas kerja ini mengkaji peranan tanggapan sokongan penghargaan sebagai pembolehubah moderator dalam perhubungan antara kepimpinan dalam pengurusan kualiti menyeluruh (PKM) dan prestasi kerja. Kaedah tinjauan telah digunakan untuk mengumpul 100 borang kaji selidik yang lengkap diisi oleh pekerja yang berkhidmat di Jabatan Kebajikan Masyarakat Negeri Sarawak. Keputusan analisa Korelasi Pearson menunjukkan bahawa kepimpinan penyertaan mempengaruhi prestasi kerja. Keputusan analisis regresi hierarki berganda pula telah menunjukkan bahawa tanggapan penghargaan telah memainkan peranan sebagai pembolehubah moderator dalam perhubungan antara kepimpinan penyertaan dan prestasi kerja.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN PARTICIPATIVE LEADERSHIP STYLE IN TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES AND JOB PERFORMANCE : PERCEIVED SUPPORT ACTS AS A MODERATOR

Mohamed Fadzil Bin Abdul Razab

This paper examines the relationship between leadership in Total Quality Management, perceived organizational support and job performance. The data of this research is collected by interview approach and questionnaires forms. 100 completed survey questionnaires have been collected from the workers who have worked in Jabatan Kebajikan Masyarakat Negeri Sarawak. The outcomes of hypotheses testing using correlation analysis showed that there is significant relationship between participative leadership in TQM setting and job performance. The outcomes of hypotheses testing using hierarchical regression analysis showed that perceived organizational support as a moderator in the relationship between participative leadership in TQM setting and job performance.

BAB 1

PENGENALAN

1.0 Pengenalan

Bab ini mengandungi lapan bahagian. Di bahagian pertama menerangkan tentang latar belakang kajian, bahagian kedua ialah kenyataan masalah. Bagi bahagian ketiga pengkaji membincangkan tentang objektif kajian. Manakala di bahagian empat pula pengkaji melampirkan kerangka konseptual kajian dan di bahagian kelima ialah hipotesis kajian yang dibangunkan hasil daripada kerangka konseptual. Kepentingan kajian dan definisi istilah diterangkan dalam bahagian enam dan tujuh. Bahagian yang terakhir ialah kesimpulan bab ini.

1.1 Latar Belakang Kajian

Kualiti telah menjadi satu pemacu penting dalam persaingan global masa kini. Untuk menghadapi cabaran global, banyak organisasi melaksanakan amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM) (Demirbag, Tatoglu, Tekinkus dan Zaim, 2006) sejak tahun 1920-an lagi apabila kaedah statistik yang digunakan dalam pengawalan kualiti di kilang-kilang di Amerika Syarikat (Evans dan Lindsay, 2005).

Konsep PKM telah diperkenalkan oleh Deming (1989) dan Juran (1989) untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti, mengurangkan pembaziran, dan meningkatkan kepuasan pekerja (Fairhurst, 1993; Powell, 1995). Kajian lepas menunjukkan bahawa pelaksanaan PKM yang teratur dapat meningkatkan produktiviti organisasi (McAdam & Henderson, 2003; Fitzgerald, 2003) melalui penambahbaikan berterusan dan penglibatan pekerja (Ehigie & Akpan, 2003; Psychogios & Priporas, 2007).

Terdapat banyak elemen yang boleh mempengaruhi pelaksanaan PKM di organisasi antaranya kepimpinan pihak pengurusan, komunikasi, semangat berpasukan, penglibatan pekerja dan pengiktirafan (Zairi, 2004; Rungtusanatham, Ogden & Wu, 2003; McAdam & Henderson, 2003; Holt & Rowe, 2000).

Menurut Mullins (1996) kepimpinan dalam PKM merupakan elemen yang paling penting untuk memastikan keberkesanan proses pengurusan kualiti di organisasi. Hal ini kerana pengurusan kualiti yang dijalankan secara teratur oleh pemimpin di organisasi dapat memperbaiki prestasi dan komitmen pekerja (Zairi, 2004; Goetsch & Davis, 2000). Menurut kajian, hubungan positif yang wujud antara pemimpin dan subordinat dalam pelaksanaan PKM di organisasi akan mendorong pekerja untuk mencapai matlamat dan misi organisasi (Huarng & Chen, 2002; Buch & Rivers, 2001).

1.2 Kenyataan Masalah

Kajian-kajian lepas banyak menekankan kepada ciri-ciri dan peranan pemimpin dalam Pengurusan Kualiti Menyeluruh. Sebagai contoh kebanyakan pengkaji menghuraikan peranan dan tanggungjawab pemimpin dalam pelaksanaan PKM di organisasi (Zairi, 1994; Ehigie & Akpan, 2003).

Kajian selanjutnya mendapati bahawa gaya kepimpinan dalam PKM mempunyai kaitan dengan prestasi kerja (Gonzalez & Guillen, 2002; Politis, 2003 ; Ehigie & Akpan, 2003). Antara gaya pemimpin yang penting dalam PKM ialah kepimpinan penyertaan (*participative leadership*) (Ehigie & Akpan, 2003; Cox, 1996). Gaya kepimpinan penyertaan dapat meningkatkan prestasi kerja dengan melibatkan pekerja dalam mencapai visi dan misi organisasi (Mullins, 1996).

Pemerhatian yang lebih mendalam terhadap perhubungan ini menunjukkan bahawa apabila pemimpin dalam PKM dapat mewujudkan perasaan dihargai di dalam diri pekerja melalui penglibatan pekerja dalam proses pengurusan kualiti, ini akan mendorong mereka untuk meningkatkan prestasi kerja (Brah *et al.*, 2002; Hackman & Wageman, 1995). Sungguhpun kajian ini telah banyak dijalankan, namun peranan tanggapan penghargaan sebagai moderator tidak diberi penekanan yang mendalam (Joiner, 2006; Chen, 1997; Zhou & George, 2001). Keadaan ini mendorong pengkaji untuk mengkaji dengan lebih mendalam sifat perhubungan ini.

1.3 Objektif Kajian

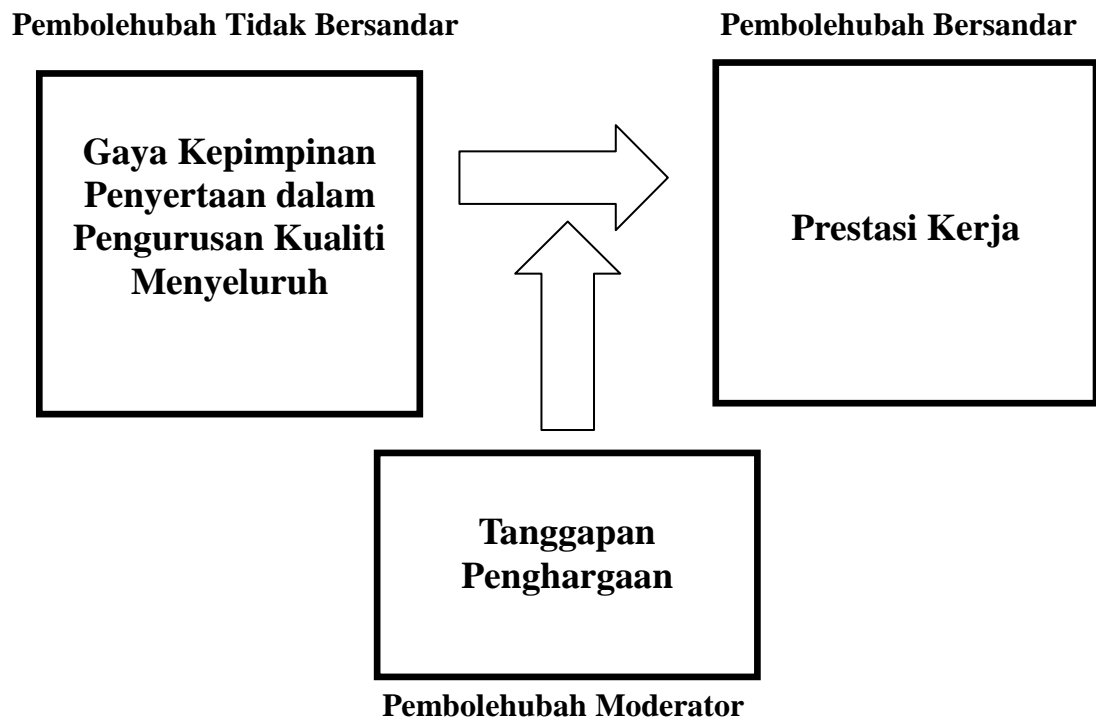
1.3.1 Menenal pasti perhubungan antara kepimpinan penyertaan dalam pengurusan kualiti menyeluruh dan prestasi kerja.

1.3.2 Mengukur peranan tanggapan penghargaan sebagai pembolehubah moderator dalam perhubungan antara kepimpinan penyertaan dalam pengurusan kualiti menyeluruh dan prestasi kerja.

1.4 Kerangka Konseptual Kajian

Rajah 1 menunjukkan perhubungan antara pembolehubah tidak bersandar (keimpinan dalam pengurusan kualiti menyeluruh), pembolehubah moderator (tanggapan penghargaan) dan pembolehubah bersandar (prestasi kerja). Perhubungan di antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar adalah dipengaruhi oleh pembolehubah moderator.

Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian



1.5 Hipotesis Kajian

HA1: Terdapat perhubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan penyertaan dengan prestasi kerja

HA2: Tanggapan penghargaan mempengaruhi perhubungan di antara gaya kepimpinan penyertaan dengan prestasi kerja

1.6 Kepentingan Kajian

Sumbangan kajian ini dapat dibahagikan kepada tiga kategori iaitu sumbangan kepada teori, sumbangan kepada kaedah penyelidikan dan sumbangan kepada pengamal sumber manusia.

1.6.1 Kepentingan Kepada Teori

Bagi kepentingan kepada teori, kajian ini amat penting bagi menyokong dan menerangkan dengan lebih mendalam tentang teori-teori yang digunakan. Sebagai contoh ialah teori lorong-matlamat dan teori pengukuhan yang digunakan untuk menyokong perhubungan di antara gaya kepimpinan penyertaan, tanggapan penghargaan dan juga prestasi kerja seseorang pekerja.

Selain itu, kajian ini juga akan dapat menerangkan kekurangan sesuatu teori yang diketengahkan. Maklumat yang diperolehi adalah sangat penting untuk dijadikan panduan dalam menentukan arah tuju kajian, iaitu kenyataan masalah, objektif kajian dan kerangka konseptual. Dapatan kajian ini akan dapat menjelaskan sama ada teori-teori dan dapatan kajian telah disokong ataupun ditolak.

1.6.2 Kepentingan Kepada Pengkaedahan Penyelidikan

Kajian ini menggabungkan kaedah temubual dan borang kaji selidik sebagai prosedur untuk pengumpulan data. Ini bagi mengurangkan kesilapan dalam pengumpulan data. Kaedah ini juga dapat memastikan pembolehubah-pembolehubah kajian mempunyai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi. Ini akan menghasilkan kesimpulan kajian yang lebih mantap

1.6.3 Kepentingan Kepada Pengamal Sumber Manusia

Kajian ini dapat digunakan oleh pengamal sumber manusia untuk menambah baik gaya kepimpinan dalam pengurusan kualiti menyeluruh. Pengamal sumber manusia perlu menyedari bahawa perasaan dihargai di dalam diri pekerja perlu diberi perhatian bagi memastikan amalan pengurusan kualiti menyeluruh menerima sokongan penuh oleh para pekerja

1.7 Definisi Istilah Operasi

Bahagian ini akan menerangkan takrifan istilah operasi bagi setiap pembolehubah kajian ini. Definisi istilah konseptual bagi setiap pembolehubah akan diuraikan dalam bab 2.

1.7.1 Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM)

Ia merujuk kepada proses pengurusan kualiti yang melibatkan semua pihak dalam organisasi dan dilaksanakan secara konsisten.

1.7.2 Gaya Kepimpinan Penyertaan

Ia merujuk kepada pemimpin yang melibatkan pekerja dalam membuat keputusan.

1.7.3 Tanggapan Penghargaan

Ia merujuk kepada pekerja yang merasakan bahawa majikan menghargai sumbangan, menghormati mereka dan mengambil berat hal-hal kebajikan mereka di organisasi.

1.7.4 Prestasi Kerja

Ia merujuk kepada kesanggupan pekerja menyiapkan tugas pada masa yang ditetapkan, membuat kerja dengan cepat dan memberikan idea yang kreatif untuk memajukan organisasi.

1.8 Kesimpulan

Di dalam bab ini, kita dapat mengetahui secara terperinci mengenai kajian yang akan dijalankan. Antara perkara-perkara yang dibincangkan ialah latar belakang kajian, kenyataan masalah, objektif kajian, kerangka konseptual, hipotesis kajian, kepentingan kajian dan juga beberapa definisi istilah operasi. Daripada perkara yang dibincangkan ini, ia dapat memberikan gambaran yang lebih jelas berkenaan kajian yang akan dilakukan ini. Seterusnya, kajian yang lebih mendalam berkaitan dengan sorotan kajian lepas akan dibincangkan di dalam bab 2.

BAB 2

SOROTAN KAJIAN LEPAS

2.0 Pengenalan

Bab ini mempunyai lapan bahagian. Bahagian pertama menerangkan pengurusan kualiti menyeluruh, kepimpinan dalam pengurusan kualiti menyeluruh dan gaya kepimpinan penyertaan dalam pengurusan kualiti menyeluruh. Bahagian kedua membincangkan takrifan dan konsep prestasi kerja. Bahagian ketiga membincangkan tanggapan penghargaan. Bahagian keempat menerangkan bukti-bukti teoretikal yang menyokong perhubungan antara gaya kepimpinan penyertaan dan prestasi kerja. Seterusnya, bahagian kelima pula menerangkan bukti-bukti teoretikal yang menyokong perhubungan antara gaya kepimpinan penyertaan dalam pengurusan kualiti menyeluruh, tanggapan penghargaan dan prestasi kerja. Bahagian keenam pula menerangkan bukti-bukti empirikal yang menyokong perhubungan antara gaya kepimpinan penyertaan dalam pengurusan kualiti menyeluruh dan prestasi kerja. Bahagian ketujuh menerangkan bukti-bukti empirikal yang menyokong perhubungan antara kepimpinan penyertaan, tanggapan penghargaan dan prestasi kerja. Bahagian kelapan ialah kesimpulan keseluruhan bab ini.

2.1 Pengurusan Kualiti Menyeluruh

Pengurusan Kualiti Menyeluruh secara amnya dapat difahami sebagai satu strategi organisasi yang bersepadu untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan dan produk (Waldman, 1994). Idea utama tentang pengurusan kualiti menyeluruh telah diperkenalkan pada pertengahan-1980 oleh W. Edwards Deming, Joseph Juran dan Kaoru Ishikawa (Hackman dan Wageman, 1995). Amalan pengurusan kualiti menyeluruh merujuk kepada strategi organisasi yang dilakukan secara berulang dan konsisten untuk meningkatkan kemahiran seseorang, atau melakukan sesuatu yang menjadi kebiasaan, kelaziman atau seperti yang dijangkakan (Akpan, 2002).

Pengurusan Kualiti menyeluruh juga dapat didefinisikan sebagai falsafah pengurusan holistik yang menumpukan kepada peningkatan berterusan dalam semua fungsi organisasi untuk menghasilkan dan menyampaikan komoditi atau servis yang selari dengan kehendak pelanggan atau keperluan dengan lebih baik, murah, cepat, selamat, memudahkan pemprosesan berbanding pesaing dengan penglibatan semua pekerja di bawah kepimpinan dari pengurusan atasan (Taylor dan Wright, 2003).

Pengurusan kualiti secara menyeluruh merupakan falsafah pengurusan yang terkenal dan amalan yang dibentuk untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti, mengurangkan pembaziran, dan meningkatkan kepuasan pekerja (Fairhurst, 1993; Powell, 1995; Allen dan Brady, 1997). Menurut Williams *et al* (2004), pengurusan kualiti menyeluruh merujuk kepada suatu proses mencipta persekitaran yang menggalakkan usaha pihak pengurusan dan pekerja untuk mewujudkan budaya organisasi yang positif. Ho (1995) melihat amalan pengurusan kualiti menyeluruh sebagai usaha menyeluruh yang bersepadu untuk mendapat kelebihan kompetitif dengan meningkatkan setiap aspek dalam aktiviti organisasi secara berterusan.

Oakland (1996) pula mendefinisikan PKM sebagai satu falsafah pengurusan yang menekankan penambahbaikan berterusan dalam prestasi kualiti untuk semua proses, produk dan servis di sesebuah organisasi. Dalam era perkembangan yang begitu pesat, maka adalah wajar bagi setiap organisasi memahami PKM secukupnya

supaya ia dapat dijadikan satu amalan oleh setiap individu dalam organisasi tersebut. Hanya dengan cara ini sahaja usaha memupuk kualiti dapat dilakukan secara berterusan kerana seperti yang dimaklumi umum, kualiti itu tiada penghujungnya (Soltani, 2004).

PKM juga merupakan satu pendekatan menyeluruh bagi memperbaiki prestasi setiap individu dalam organisasi supaya dapat memberikan komitmen yang tinggi dalam organisasi berdasarkan andaian bahawa mereka boleh melakukan kerja yang berkualiti (Goetsch dan Davis, 2000). Menurut Ishikawa (1985), amalan PKM merupakan satu elemen yang berkesan untuk menggabungkan pembangunan, penyelenggaraan dan usaha dalam menambahbaik kualiti daripada pelbagai kumpulan organisasi. Keadaan ini wujud bagi membolehkan pengeluaran dan perkhidmatan yang diberikan dapat mencapai tahap yang paling ekonomik sambil memberi kepuasan sepenuhnya kepada pelanggan.

Dalam era globalisasi sekarang, keberkesanan dan kecemerlangan organisasi amat bergantung kepada keupayaan organisasi dalam melaksanakan PKM (Hendricks dan Singhal, 2001). Justeru, PKM bukanlah asing dan sukar direalisasikan oleh setiap organisasi pada masa kini. Ini kerana, amalan PKM mempunyai visi yang bertujuan membawa perubahan yang menyeluruh ke arah budaya organisasi yang cemerlang (Ahmad Sarji, 1993).

2.1.1 Kepimpinan Dalam Pengurusan Kualiti Menyeluruh

Kepimpinan merujuk kepada hubungan yang melibatkan individu mempengaruhi tingkah laku atau tindakan individu lain (Mullins, 1996; Ehigie & Akpan, 2003). Kepimpinan juga boleh didefinisikan sebagai keupayaan untuk mempengaruhi individu dan sistem di bawah autoriti seseorang untuk mendapat kesan dan mencapai sesuatu keputusan yang memberangsangkan (Evans dan Lindsay, 2005). Mcshane dan Glinow (2008) pula mendefinisikan kepimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi satu kumpulan ke arah mencapai matlamat yang ditetapkan oleh organisasi.

Kajian yang dilakukan oleh Kurt Lewin dan pembantunya (1940) di Universiti Iowa melaporkan, terdapat tiga gaya kepemimpinan di organisasi iaitu autokratik, demokratik dan *laissez-faire* (Robbins dan Coutler, 2005). Kepimpinan autokratik menekankan konsep pemimpin yang cenderung untuk mengarah secara paksaan. Pemimpin yang tergolong di dalam kategori ini selalunya akan membuat keputusan secara sendiri tanpa berbincang terlebih dahulu. Lazimnya sebarang pandangan yang bertentangan dengan fikiran pemimpin jenis ini akan ditolak. Pemimpin autokratik juga akan mengehadkan penglibatan pekerja dalam pembuatan keputusan di organisasi. (Robbins dan Coutler, 2005).

Kepimpinan demokratik pula ialah kepemimpinan yang melibatkan pekerja bawahan dalam pembuatan keputusan serta menggalakkan penyertaan pekerja dalam proses kerja di organisasi. Pemimpin jenis ini juga akan menerima sebarang cadangan yang dikemukakan dan membuat keputusan berdasarkan pandangan majoriti. (Robbins dan Coutler, 2005).

Menurut Aini Hayati *et al* (2002) kepemimpinan bebas (*laissez-faire*) merujuk kepada kepemimpinan yang memberi kebebasan dan autonomi kepada pekerja bawahan untuk membuat keputusan dan tindakan. Pekerja akan menggunakan kepakaran dan pengetahuan mereka dalam membuat keputusan dan bertindak. Namun, keputusan yang dibuat biasanya adalah dalam lingkungan kuasa tertentu. Gaya kepemimpinan ini diamalkan dengan andaian bahawa subordinat sendiri adalah lebih memahami kerja dan tugas mereka.

2.1.2 Gaya Kepimpinan Penyertaan Dan Pengurusan Kualiti Menyeluruh

Gaya kepemimpinan penyertaan merujuk kepada pemimpin yang sentiasa berunding dengan subordinat dan dapat menerima pendapat dan idea dari subordinat dalam proses membuat keputusan di organisasi (House & Mitchell, 1974). Kepimpinan penyertaan akan sentiasa mempertimbangkan kehendak subordinat, mengambil berat isu kebajikan dan mewujudkan persekitaran kerja yang mesra. Ia

termasuklah meningkatkan penghormatan sendiri (self-esteem) dan membuatkan kerja menjadi lebih menarik (House & Mitchell, 1974).

Zairi (1994) menyatakan bahawa pemimpin dalam konteks PKM lebih memfokuskan kepada prestasi korporat, manakala pemimpin dalam PKM bukanlah hanya memfokuskan kepada kuasa, autoriti dan kawalan tetapi ia lebih menjurus kepada kepada memperkasakan, pengiktirafan, dan pembangunan individu lain di organisasi secara menyeluruh. Hunt (1993) pula menyatakan bahawa kepimpinan merupakan faktor yang penting dalam pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh di sesebuah organisasi. Pemimpin seharusnya mampu menggunakan gaya kepimpinan penyertaan dapat untuk menjadikan amalan pengurusan kualiti menyeluruh berkesan. Hal ini kerana dalam konteks amalan pengurusan kualiti menyeluruh, hubungan baik antara majikan dan subordinat akan dapat membangkitkan rasa dihargai dan disokong di dalam diri pekerja sekaligus mempengaruhi kesediaan subordinat untuk melaksanakan perubahan yang positif seperti melakukan tugas yang diberi dengan cekap dan meningkatkan kualiti kerja (Mullins, 1996; Ehigie & Akpan, 2001).

2.2 Prestasi Kerja

Prestasi merupakan konsep multi-dimensi di dalam organisasi (Sonnentag dan Frese, 2001). Prestasi pekerja juga dapat didefinisikan sebagai suatu tahap pencapaian pekerja terhadap sesuatu tahap piawai yang dikehendaki oleh majikan atau organisasi (Jones dan Daniel, 1995). Prestasi pekerja tidak ditafsirkan dengan tindakan semata-mata tetapi juga ditafsirkan dengan proses penilaian dan pandangan (Ilgen & Schneider, 1991; Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997).

Borman dan Motowidlo (1993) secara asasnya telah membezakan konsep prestasi iaitu di antara prestasi tugas dan prestasi kontekstual. Prestasi tugas merujuk kepada kecekapan pekerja atau individu melaksanakan sesuatu aktiviti atau tugas yang menyumbangkan kepada teras teknikal organisasi. Prestasi kontekstual pula merujuk kepada aktiviti yang tidak menyumbangkan kepada teras teknikal